四庫全書薈要·乾隆御览本

子部

欽定四庫全書薈要

子部

管子卷十八至十

詳校官主事臣陳木



管子卷八

唐　房玄齡　註

中匡第十九　　內言二

管仲會國用三分二在賓客（二以供賓客）其一在國管仲懼而復之（復白也以賓客之費太半故白之）公曰吾子猶如是乎（以吾子為賢當以供賓之義為急務尚懼而白之乎）四鄰賓客入者說出者譽（入見禮而悅者出必為延譽也）光名滿天下入者不說出者

不譽污名滿天下壤可以為粟播壤生粟則木可以為貨破木成器則貨粟盡則有生貨散則有聚君人者名之為貴財安可有有財則失名故不可有管仲曰此君之明也公曰民辦軍事矣則可乎對曰不可甲兵未足也請薄刑罰以厚甲兵於是死罪不殺刑罪不罰使以甲兵贖有罪使出甲兵以贖之也死罪以犀甲一戟刑罰以脇盾一戟脇盾也既出盾又令出一戟也過罰以金過誤致罰出金以贖之軍無所計而訟者成以束矢不計於軍事而以私訟者令出束矢以平

其罪成平也公曰甲兵既足矣吾欲誅大國之不道者可乎對曰愛四封之內而後可以惡竟外之不善者先施愛於四封之內則士致死故可以惡竟外之不善安卿大夫之家而後可以危救敵之國卿大夫家安則大臣盡力故以危救敵之國賜小國地而後可以誅大國之不道者舉賢良而後可以廢慢法鄙賤之民是故先王必有置也而後必有廢也必有利也而後必有害也桓公曰昔三王者既弑其君今言仁義則必以三王為法度不識

其故何也對曰昔者禹平治天下及桀而亂之湯放桀以定禹功也湯平治天下及紂而亂之武王伐紂以定湯功也且善之伐不善也自古至今未有改之君何疑焉公又問曰古之亡國其何失對曰計得地與寶而不計失諸侯計得財委而不計失百姓計見親而不計見弃三者之屬一足以削遍而有者亡矣古之隳國家隕社稷者非故且為之也必少有樂焉不知其陷於惡也桓公謂管仲曰請致仲父仲父者尊老有德之稱桓公欲尊事管仲故以

仲父之號致之公與管仲父而將飲之以行飲酒禮尊顯之掘新井而柴焉新井而又柴蓋之欲以潔清示敬之十日齋戒召管仲管仲至公執爵夫人執尊觴三行管仲趨出公怒曰寡人齋戒十日而飲仲父寡人自以為修矣仲父不告寡人而出其故何也謂不辭而出所以怒鮑叔隰朋趨而出及管仲於途曰公怒管仲反入倍屏而立公不與言少進中庭公不與言少進傳堂公曰寡人齋戒十日而飲仲父自以為脫於罪矣仲父不告寡人而出未知其故也對曰臣聞之沈於樂

者治於憂樂過則憂傷厚於味者薄於行慢於朝者緩於政害於國家者危於社稷臣是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自為修也仲父年長雖寡人亦衰矣吾願一朝安仲父也言俱至於衰老故欲一朝樂飲而為安對曰臣聞壯者無怠老者無偷順天之道必以善終者也三王失之也非一朝之萃其所由來者漸矣非一朝萃集也君奈何其偷乎管仲走出君以賓客之禮再拜送之明日管仲朝公曰寡人願聞國君之信對曰民愛之鄰國親之天下信之此國君之信公

曰善請問信安始而可對曰始於為身中於為國成於為天下公曰請問為身對曰道血氣以求長年長心長德長心謂謀慮遠也長德謂恩施廣也此為身也公曰請問為國對曰遠舉賢人慈愛百姓外存亡國繼絕世起諸孤孤謂死王事者子孫薄稅斂輕刑罰此為國之大禮也法行而不苛刑廉而不赦有司寬而不淩不虐惇獨菀濁困滯皆法度不亡鬱濁謂壅塞不潔清者也困滯謂疲羸微隱者也有如此者皆以法度加之不令有所失亡也往行不來而民游世矣其行法度者但往行而進不却來而退而人以此自得行於世也此為天下

也

小匡第二十　　內言三

桓公自莒反於齊使鮑叔牙為宰鮑叔辭曰臣君之庸臣也君有加惠於其臣使臣不凍饑則是君之賜也若必治國家則非臣之所能也其唯管夷吾乎臣之所不如管夷吾者五寛惠愛民臣不如也治國不失秉臣不如也秉柄也柄所操以作事國柄者賞罰之紀要也忠信可結於諸侯臣不如也制禮義可法於四方臣不如也介冑執枹立於軍門

使百姓皆加勇臣不如也夫管仲民之父母也將欲治其子不可棄其父母公曰管夷吾親射寡人中鉤殆於死今乃用之可乎鮑叔曰彼為其君動也君若宥而反之其為君亦猶是也公曰然則為之奈何鮑叔曰君使人請之魯公曰施伯魯之謀臣也彼知吾將用之必不吾予也鮑叔曰君詔使者曰寡君有不令之臣在君之國願請之以戮羣臣魯君必諾且施伯之知夷吾之才必將致魯之政夷吾受之則

枹擊鼓槌

戮以狥羣臣

既知其材故授以國政

魯能弱齊矣夷吾不受彼知其將反於齊必殺之公曰然則夷吾受乎鮑叔曰不受也夷吾事君無二心公曰其於寡人猶如是乎對曰非為君也為先君與社稷之故君若欲定宗廟則亟請之不然無及也公乃使鮑叔行成成平也與魯平曰公子糾親也請君討之魯人為殺公子糾又曰管仲讐也請受而甘心焉魯君許諾施伯謂魯侯曰勿予非戮之也將用其政也用之使知政管仲者天下之賢人也大器也在楚則楚得意於天下在晉則晉得

意於天下在狄則狄得意於天下今齊求而得之則必長為魯國憂君何不殺而授之其屍魯君曰諾將殺管仲鮑叔進曰殺之齊是戮齊也言戮以狥齊也殺之魯是戮魯也弊邑寡君願生得之以狥於國為羣臣僇戮之以誡羣臣若不生得是君與寡君賊比也言親吾賊非弊邑之君所謂也使臣不能受命於是魯君乃不殺遂生束縛而柙以予齊柙檻鮑叔受而哭之三舉三舉其聲偽哀其將死也施伯從而笑之笑其偽也謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之忍不僇賢人言多

所容忍必不僇賢人其智稱賢以自成也稱舉也鮑叔相公子小白先入得國得國人心管仲召忽奉公子糾後入與魯以戰能使魯敗謂魯師與齊戰能使魯敗而齊克也功足以得天與失天其人事一也管仲本圖將立小白今能敗魯而勝齊是其功也故於齊為得天於魯為失天至於能成人事則一令魯懼殺公子糾召忽因管仲以予齊鮑叔知無後事既得管仲則知後無禍難之事也必將勤管仲以勞其君必探管仲本敗魯勝齊之意以成其功勤而慰勞其君也願以顯其功衆必予之願君試用管仲以顯其定齊之功如此衆必與之與許也有得力死之功猶尚可加也顯生之功將

何如是（假令管仲力死成功但一時之事耳猶尚可加況不恥垢辱忍而生全齊將得之而霸以顯其本謀之功何善如之乎言不可加也）昭德以貳君也（言昭管仲之德以為君之副貳）鮑叔之知不是失也（以鮑叔之智能及此圖必不失也）至於堂阜之上（堂阜地名）鮑叔祓而浴之三（祓謂除其凶邪之氣）桓公親迎之郊管仲詘纓插衽（示將就戮）使人操斧而立其後（操斧者將受斧鉞之誅也）公辭斧三然後退之（退操斧者）公曰垂纓下衽寡人將見管仲再拜稽首曰應公之賜殺之黃泉死且不朽（言君賜之死尚感恩不朽況生之乎）公遂與歸禮之於廟三酌而問為政焉曰昔先君襄公

高臺廣池湛樂飲酒田獵罼弋不聽國政卑聖侮士唯女是崇九妃六嬪九妃謂諸侯所娶九女天子九嬪諸侯六也陳妾數千食必粱肉衣必文繡而戎士凍饑戎馬待遊車之弊遊車弊然後以為戎士待陳妾之餘陳妾食餘然後以食戎士倡優侏儒在前而賢大夫在後是以國家不日益不月長吾恐宗廟之不掃除社稷之不血食敢問為之奈何管子對曰昔吾先王周昭王穆王世法文武之遠迹以成其名合羣國比校民之有道者設象以為民紀校試其人有道者與之設法象而為人紀

式美以相應比綴以書原本窮末其所用美事必令始終相應然後次比緝綴書之簡策故能原其本窮其末無不錯綜也其勸之以慶賞糺之以刑罰糞除其顛旄顛謂高之頂人或不墾闢旄者所以誓勤兵士言能務農息兵故糞其顛而除其旄賜予以鎮撫之以為民終始公曰為之奈何管子對曰昔者聖王之治其民也叅其國而伍其鄙定民之居成民之事以為民紀謹用其六柄如是而民情可得而百姓可御桓公曰六柄者何也管子曰殺生貴賤貧富此六柄也桓公曰叅國奈何管子對曰制國以為二十一鄉商

工之鄉六士農之鄉十五公帥十一鄉高子帥五鄉國子帥五鄉參國故爲三軍公立三官之臣謂三軍之官也市立三鄉工立三族澤立三虞山立三衡自三鄉已下每皆置其官制五家爲軌軌有長十軌爲里里有司四里爲連連有長十連爲鄉鄉有良人五鄉一帥桓公曰五鄙奈何管子對曰制五家爲軌軌有長六軌爲邑邑有司十邑爲率率有長十率爲鄉鄉有良人三鄉爲屬屬有帥五屬一大夫武政聽屬以武爲政者聽於屬文政聽鄉各保而聽鄉屬之聽各自保之

毋有淫佚者桓公曰定民之居成民之事奈何管子對曰士農工商四民者國之石民也（四者國之本猶柱之石也故曰石也）不可使雜處雜處則其言哤其事亂（哤亂也）是故聖王之處士必於閒燕（處士閒燕則謀議審）處農必就田墅處工必就官府處商必就市井（立市必四方若造井之制故曰市井）今夫士羣萃而州處閒燕（毋州之士羣萃共處閒燕謂學校之處）則父與父言義子與子言孝其事君者言敬長者言愛幼者言弟旦昔從事於此（旦昔猶朝夕也）以教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而遷

焉異物謂異事非其所當習者是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能夫是故士之子常為士今夫農羣萃而州處審其四時權節於四時中又權量其節之早晚具備其械器用械器皆為田器比耒耜穀芨比偶其耒耜及穀芨穀芨小於耒耜一人執之以隨耒耜之後重治其闘遺芨音插及寒擊槀除田以待時乃耕冬寒之月即擊去其草之槀者修除其田以待春之耕也深耕均種疾耰耰謂復種既已均種當疾耰之先雨芸耨以待時雨時雨既至挾其槍刈耨鎛在旅曰挾槍椿也刈鐮也耨鎡錤也鎛鉏也以旦暮從事於田壄稅衣就功脫其常服以就功役便事而省費别苗

莠列疏遬遬密也謂苗之疏密當均列之首戴苧蒲苧蒋也編苧與蒲以為笠身服襏襫襏襫謂麄堅之衣可以任苦著者也沾體塗足暴其髮膚盡其四肢之力以疾從事於田野少而習焉其心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能是故農之子常為農樸野而不慝農人之子樸質而野不為姦慝其秀才之能為士者則足賴也農人之子有秀異之材可為士者即所謂生而知之不習而成者也故其賢足可賴也故以耕則多粟以仕則多賢是以聖王敬畏戚農以農民能致粟又秀材生焉故聖王敬畏農而戚近之今夫工羣

萃而州處相良材審其四時辨其功苦功謂堅美苦謂濫惡權節其用論比計制斷器尚完利裁斷為器貴於完利相語以事相示以功相陳以巧相高以知事以其能知器用之事相高旦昔從事於此以教其子弟少而習焉其心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能夫是故工之子常為工今夫商羣萃而州處觀凶饑審國變察其四時而監其鄉之貨監視也以知其市之賈負任擔荷服牛輅馬以周四方料多少計貴賤以其所有易

其所無買賤鬻貴是以羽旄不求而至竹箭有餘於國奇怪時來珍異物聚旦昔從事於此以教其子弟相語以利相示以時相陳以知賈（賈知物價相與陳說）少而習焉其心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其子弟之學不勞而能夫是故商之子常為商相地而衰其政則民不移矣（相地沃瘠以差其政則人安其沃瘠而不移衰差也音楚危反）正旅舊則民不惰（國之軍旅正之以從舊貫則稟令而不惰）山澤各以其時至則民不苟（苟謂非時入山澤也）陵陸丘井田疇均則民不惑無奪民

時則百姓富犧牲不勞則牛馬育過用謂之勞桓公又問曰寡人欲修政以干時於天下其可乎干求也時時見曰會欲求天下諸侯修時見之會管子對曰可公曰安始而可管子對曰始於愛民公曰愛民之道奈何管子對曰公修公族家修家族使相連以事相及以祿則民相親矣相連以事則人慣狎相及以祿則恩情生故有親也放舊罪修舊宗立無後則民殖矣放舊罪則全人命修舊宗則收散親立無後則繼絶世故人殖殖生也省刑罰薄賦歛則民富矣鄉建賢士使教於國則民有禮矣出令不改則民正矣此愛

民之道也公曰民富而以親則可以使之乎管子對曰舉財長工以止民用工能積財舉而長之民則慕而不費用矣陳力尚賢以勸民知賢能陳力而崇上之民則勸而學知矣加刑無苛以濟百姓行之無私則足以容衆矣出言必信則令不窮矣此使民之道也桓公曰民居定矣事已成矣吾欲從事於天下諸侯其可乎欲從會事管子對曰未可民心未吾安公曰安之奈何管子對曰修舊法擇其善者舉而嚴用之慈於民予無財貧無財者當施與之寬政役敬百姓則國富而民安矣公

曰民安矣其可乎管仲對曰未可君若欲正卒伍修甲兵則大國亦將正卒伍修甲兵君有征戰之事則小國諸侯之臣有守圉之備矣然則難以速得意於天下公欲速得意於天下諸侯則事有所隱而政有所寓不顯其兵事故曰事有所隱軍政寓之田獵故曰政有所寓公曰為之奈何管子對曰作內政而寓軍令焉為高子之里為國子之里為公里三分齊國以為三軍擇其賢民使為里君每里皆使鄉有賢者為君行伍卒長則其制令且以田獵因以賞罰因田獵之功過行賞罰

則百姓通於軍事矣桓公曰善於是乎管子乃制五家以為軌軌為之長十軌為里里有司四里為連連為之長十連為鄉鄉有良人以為軍令是故五家為軌五人為伍軌長率之十軌為里故五十人為小戎里有司率之四里為連故二百人為卒連長率之十連為鄉故二千人為旅鄉良人率之五鄉一帥故萬人一軍五鄉之帥率之三軍故有中軍之鼓中軍則公之里卒也有高子之鼓有國子之鼓春以田曰蒐振旅因寓軍政而且整旅秋以田曰獮治

兵順殺氣因治兵是故卒伍政定於里軍旅政定於郊內教既成令不得遷徙故卒伍之人人與人相保家與家相愛少相居長相游祭祀相福死喪相恤禍福相憂居處相樂行作相和哭泣相哀是故夜戰其聲相聞足以無亂晝戰其目相見足以相識驩欣足以相死是故以守則固以戰則勝君有此教士三萬人以橫行於天下教士謂先教習之士誅無道以定周室天下大國之君莫之能圉也正月之朝鄉長復事復白事也公親問焉曰於子之鄉有居處

為義好學聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以告有而不以告謂之蔽賢其罪五謂其罪當入於五刑而定其罰有司已於事而竣既畢於上事而竣退公又問焉曰於子之鄉有拳勇股肱之力筋骨秀出於衆者有則以告有而不以告謂之蔽才其罪五有司已於事而竣公又問焉曰於子之鄉有不慈孝於父母不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不以告謂之下比下與有罪者比而掩蓋之其罪五有司已於事而竣於是乎鄉長退而修德進

賢桓公親見之遂使役之官（謂授之官而役之所以歷試其材能）公令官長期而書伐以告（伐功也）且令選官之賢者而復之曰有人居我官有功休德維順端慤以待時使（以慤善待時待可用之時而使之也）使民恭敬以勸其稱秉言則足以補官之不善政（謂此人所稱柄之言可以補不善之政）公宣問其鄉里而有考驗（宣遍也遍問其鄉里之人以考其所行皆有事驗）乃召而與之坐省相其質以參其成功成事（既有考驗召而與坐更省視其質體以參驗其所成功之事也）可立而時設問國家之患而不肉（其人既可將立之又時設問國家之患以知智謀之深淺不直相其骨肉

而已肉者所謂皮肉也退而察問其鄉里以觀其所能而無大過登以為上卿之佐為卿大夫之佐名之曰三選名此人曰三大夫之選高子國子退而修鄉朝事既畢二大夫又如前退修於鄉鮑叔在朝故不言鄉退而修連連退而修里里退而修軌軌退而修家是故匹夫有善故可得而舉也匹夫有不善故可得而誅也政既成鄉不越長朝不越爵罷士無伍罷謂乏於德義者周禮所謂罷人不義之衆恥以為伍也罷女無家罷女猶罷士衆恥娶之故無家士三出妻逐於境外三出妻所謂士也罔極二三其德為政者之所忌故逐於境外也女三嫁入於舂穀三見

出而嫁是不貞順者也故入於舂穀是故民皆勉為善士與其為善於鄉不如為善於里與其為善於里不如為善於家家善則鄉善矣是故士莫敢言一朝之便皆有終歲之計所謂居家治理可移於官莫敢以終歲為議皆有終身之功修政則人無苟且正月之朝五屬大夫復事於公擇其寡功者而譙之曰列地分民者若一何故獨寡功何以不及人教訓不善政事其不治一再則宥三則不赦公又問焉曰於子之屬有居處為義好學聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有

則以告有而不以告謂之蔽賢其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之屬有拳勇股肱之力秀出於衆者有則以告有而不以告謂之蔽才其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之屬有不慈孝於父母不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不以告者謂之下比其罪五有司已事而竣於是乎五屬大夫退而修屬屬退而修連連退而修鄉鄉退而修卒卒退而修邑邑退而修家是故匹夫有善可得而舉匹夫有不

善可得而誅政成國安以守則固以戰則彊封内治百姓親可以出征四方立一霸王矣（可謂一霸王之功也）桓公曰辛伍定矣事已成矣吾欲從事於諸侯其可乎管子對曰未可若軍令則吾既寄諸内政矣夫齊國寡甲兵吾欲輕重罪而移之於甲兵公曰為之奈何管子對曰制重罪入以兵甲犀脇二戟輕罪入蘭盾鞈革二戟（蘭即所謂蘭錡兵架也鞈革重革當心著之可以禦矢）小罪入以金鈞（三十金曰鈞）分宥薄罪入以半鈞（分宥謂從坐者分其首犯而寛宥之）無坐抑而訟獄者正三禁

之而不直則入一束矢以罰之謂其人自無所坐而被抑屈為訟者正當禁之三日得其不直者則令入束矢也美金以鑄戈劍矛戟試諸狗馬惡金以鑄斤斧鉏夷鋸欘試諸木土夷鋤類也鋸欘钁類也桓公曰甲兵大足矣吾欲從事於諸侯可乎管仲對曰未可治內者未具也為外者未備也故使鮑叔牙為大諫所以諫正君王子城父為將弦子旗為理理獄官甯戚為田教以農事自此已上理內已下理外隰朋為行行謂行人也所以通使諸侯曹宿孫處楚商容處宋季勞處魯徐開封處衛匽尚處燕審友處晉令此諸賢各處

（諸侯之國者所以諷動之令歸齊也）又游士八千人奉之以車馬衣裘多其資糧財幣足之使出周游於四方以號召收求天下之賢士飾玩好使出周游於四方鬻之諸侯以觀其上下之所貴好擇其沈亂者而先政之（以政正也）公曰外內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也公曰親之奈何管子對曰審吾疆場反其侵地正其封界毋受其貨財而美為皮幣以極聘覜於諸侯（覜見也）以安四鄰則鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣吾欲南伐何主（謂以何國為征伐之主）

主也管子對曰以魯為主反其侵地常潛常潛地名使海於有弊或遇水災教令泄於海使有弊盡也渠彌於河陼後教之穿渠彌亘於河陼綱山於有牢教之立國城必依山以為綱紀而有牢固桓公曰吾欲西伐何主管子對曰以衛為主反其侵地吉臺原姑與柒里皆地名使海於有弊渠彌於有陼綱山於有牢桓公曰吾欲北伐何主管子對曰以燕為主反其侵地柴夫吠狗亦地名也使海於有弊渠彌於有陼綱山於有牢四鄰大親既反其侵地正其封疆地南至於岱陰謂岱山之北西至於濟北至於

海東至於紀隨紀隨地地方三百六十里三歲治定四歲教成五歲兵出有教士三萬人革車八百乘諸侯多沈亂不服於天子於是乎桓公東救徐州分吴半分吴地之半存魯蔡陵蔡陵地名割越地南據宋鄭既割越地又據宋鄭之國以為親援也征伐楚濟汝水伐楚時渡汝水踰方地謂方城之地望文山楚山也使貢絲於周室使貢楚絲即所謂檿絲者也堪為琴瑟絃成周反胙於隆嶽周室有事歸胙於齊齊太嶽之後故言隆嶽荆州諸侯莫不來服中救晉公禽狄王敗胡貉破屠何屠何東胡之先也而騎寇始服北狄以騎為寇北

伐山戎制泠支斬孤竹而九夷始聽海濱諸侯莫不來服西征攘白狄之地遂至於西河（謂龍門之西河）方舟投柎乘桴濟河至於石沈（石沈地名）縣車東馬踰大行與卑耳之貉拘秦夏（與卑耳之貉兵拘秦夏之不服者）西服流沙西虞（西虞國名）而秦戎始從故兵一出而大功十二（自救徐州已下有十二也）故東夷西戎南蠻北狄中諸侯國莫不賓服與諸侯飾牲為載書（書謂要盟之辭載之於策）以誓要於上下薦神（謂以上下之神祇為盟誓又以其牲薦之於神）然後率天下定周室大朝諸侯於陽穀故兵車之會六

乘車之會三九合諸侯一匡天下甲不解壘兵不解翳翳所以蔽兵謂脇盾之屬不解甲於壘不解兵於翳言不用也弢無弓服無矢弢弓衣也無弓無矢亦言不用也寢武事行文道以朝天子葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公曰余一人之命有事於文武有祭事於文王武王之廟也使宰孔致胙且有後命曰以爾自卑勞以爾自卑而勞弊實謂爾伯舅毋下拜桓公召管仲而謀管仲對曰為君不君君命臣無下拜是不君也為臣不臣臣承命而不褻是不臣也亂之本也桓公曰余乘車之會三兵車之會六九合諸侯一

匡天下北至於孤竹山戎穢貉拘秦夏西至流沙西虞南至吳越巴牂牁䑋不庾雕題黑齒皆南夷之國號也荆夷之國莫違寡人之命而中國卑我中國之人不尊崇樂推使居臣位是卑我也昔三代之受命者其異於此乎管子對曰夫鳳凰鸞鳥不降而鷹隼鴟梟豐庶神不格庶神不至則未歆其祭享守龜不兆守龜國之守龜不兆謂不以信誠告之握粟而筮者屢中長者不告而短者告是德之不至傳曰龜長筮短詩曰握粟出卜時雨甘露不降飄風暴雨數臻五穀不蕃六畜不育而蓬蒿藜藿徙弔反並興夫鳳凰之文前

德義後曰昌（前包德義後有日昌明先德義乃可以日昌也）昔人之受命者龍龜假（假至也）河出圖雒出書地出乘黃（乘黃神馬也坤利牝馬之貞故從地出若漢之渥洼神馬之比）今三祥未見有者（三祥謂龜龍圖書乘黃也）雖曰受命無乃失諸乎桓公懼出見客曰天威不違顏咫尺小白承天子之命而毋下拜恐顛蹶於下以為天子羞遂下拜登受賞服大路龍旗九游渠門赤旂（渠門旗名）天子致胙於桓公而不受天下諸侯稱順焉桓公憂天下諸侯魯有夫人慶父之亂而二君弑殺（慶父通莊公夫人姜氏弑之般又弑閔公）國

絶無後桓公聞之使高子存之男女不淫淫亂雜也馬牛選具選擇其善者以成具凡欲以貢齊也執玉以見請為關內之侯請為齊關內之侯而桓公不使也狄人攻邢桓公築夷儀以封之男女不淫馬牛選具執玉以見請為關內之侯而桓公不使也狄人攻衛衛人出旅於曹旅客也客居曹也桓公城楚丘封之其畜以散亡故桓公予之繫馬三百匹謂馬在閑廄繫養之言其良也天下諸侯稱仁焉於是天下之諸侯知桓公之為己勤也是以諸侯之歸之也譬若市人桓公知諸侯之歸

已也故使輕其幣而重其禮故使天下諸侯以疲馬犬羊為幣（疲謂瘦也）齊以良馬報諸侯以縷帛布鹿皮四分以為幣（謂四分其鹿皮）齊以文錦虎豹皮報諸侯之使垂櫜而入𢹂（丘粉反）載而歸（垂櫜言其空也𢹂收拾也）故鈞之以愛致之以利結之以信示之以武是故天下小國諸侯既服桓公莫之敢倍而歸之喜其愛而貪其利信其仁而畏其武桓公知天下小國諸侯之多與已也於是又大施忠焉可為憂者為之憂可為謀者為之謀可為動者為之動伐譚

萊而不有也諸侯稱仁焉通齊國之魚鹽東萊自東萊通魚鹽於諸侯使關市幾而不征壥而不稅幾察也察其姦非而不征稅以爲諸侯之利諸侯稱寬焉築蔡鄢陵培夏靈父丘皆邑名以衛戎狄之地所以禁暴於諸侯也築五鹿中年鄴蓋與社丘以衛諸夏之地所以示勸於中國也教大成是故天下之於桓公遠國之民望如父母近國之民從如流水故行地滋遠得人彌衆是何也懷其文而畏其武故殺無道定周室天下莫之能圉武事立也定三革車馬人皆

(有革甲曰三革)偃五兵朝服以濟河而無怵惕焉(謂乘車之會朝服濟河以與西諸侯盟也)文事勝也是故大國之君慙媿小國諸侯附比是故大國之君事如臣僕小國諸侯驩如父母夫然故大國之君不尊(不以國大加其尊禮)小國諸侯不卑(不以國小而卑其敬)是故大國之君不驕小國諸侯不懾於是列廣地以益狹地損有財以與無財周其君子不失成功(周給君子得其力用故不失成功也)周其小人不失成命(周給小人懷德而歸故不失成命也)夫如是居處則順出則有成功不稱動甲兵之事以遂文武之迹

於天下既以朝服濟河故不稱甲兵文德成也大國畏威事如臣僕武功立也桓公能假其羣臣之謀以益其智也其相曰夷吾大夫曰甯戚隰朋賓胥無鮑叔牙用此五子者何功言何功而不成度義光德繼法紹終以遺後嗣貽孝昭穆大霸天下名聲廣裕不可掩也則唯有明君在上察相在下也

初桓公郊迎管子而問焉管仲辭讓然後對以參國伍鄙立五鄉以崇化建五屬以厲武寄兵於政因罰備器械加兵無道諸侯以事周室桓公大說於是齋戒十日

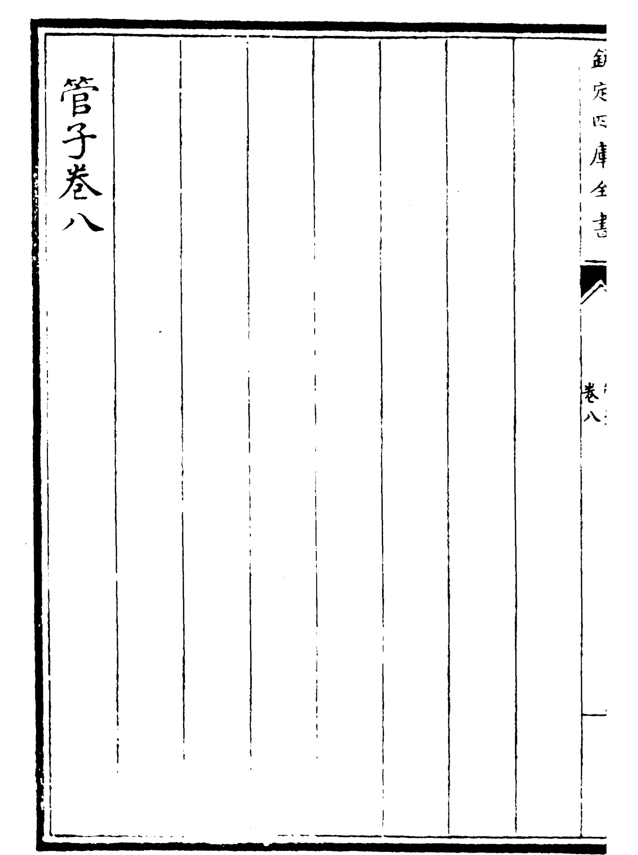
將相管仲管仲曰斧鉞之人也幸以獲生以屬其腰領屬綴連也臣之禄也若知國政非臣之任也公曰子大夫受政寡人勝任言子受政而輔我我則勝君之任也子大夫不受政寡人恐崩管仲許諾再拜而受相三日公曰寡人有大邪三其猶尚可以為國乎對曰臣未得聞公曰寡人不幸而好田晦夜而至禽側言夙興晦夜之時已至禽之側畔也田莫不見禽而後反其田必見禽多獲而後反諸侯使者無所致百官有司無所復既專於田故使者不得致命有司不得白事對曰惡則惡矣然非其急者也公

曰寡人不幸而好酒日夜相繼諸侯使者無所致百官有司無所復對曰惡則惡矣然非其急者也公曰寡人有汙行不幸而好色而姑姊有不嫁者對曰惡則惡矣然非其急者也公作色曰此三者且可則惡有不可者矣此三者尚以為可豈更有不可於此者對曰人君唯優與不敏為不可優謂逶隨不斷優則亡衆不敏不及事公曰善吾子就舍異日請與吾子圖之對曰時可將與夷吾何待異日乎可言之時正與夷吾不可待他日公曰奈何對曰公子舉為人博聞而知禮

好學而辭遜請使游於魯以結交焉公子開方為人巧轉而兑利請使游於衛以結交焉曹孫宿之為人小廉而苛忕音逝苛察伏習也言多所慣習也足恭而辭結其辭能與人定交結正荊之則也言此人立行正與荊俗同使之游荊必得其歡心上二人亦然請使往游以結交焉遂立行三使者而後退使三使行出然後退相三月請論百官公曰諾管仲曰升降揖讓進退閑習辨辭之剛柔臣不如隰朋請立為大行大行大使之官墾草入邑辟土聚粟多衆盡地之利臣不如寗戚請立為大司田平原廣牧

廣遠可收之地車不結轍士不旋踵鼓之而三軍之士視死如歸臣不如王子城父請立為大司馬決獄折中不殺不辜不誣無罪臣不如賓胥無請立為大司理犯君顏色進諫必忠不辟死亡不撓富貴臣不如東郭牙請立以為大諫之官此五子者夷吾一不如於五子各不如其一然而以易夷吾夷吾不為也以五子之能易夷吾之德則夷吾所不能君若欲治國強兵則五子者存矣若欲霸王夷吾在此桓公曰善

王言第二十一闕　內言四



管子卷八

管子卷九

唐 房玄齡 註

霸形第二十二 陳霸言之形容 內言五

桓公在位管仲隰朋見立有間有貳鴻飛而過之桓公歎曰仲父今彼鴻鵠有時而南有時而北有時而往有時而來四方無遠所欲至而至焉非唯有羽翼之故是以能通其意於天下乎管仲隰朋

不對桓公曰二子何故不對管子對曰君有霸王之心而夷吾非霸王之臣也是以不敢對桓公曰仲父胡為然盍不當言寡人其有鄉乎（何不陳當言令寡人有所歸向）寡人之有仲父也猶飛鴻之有羽翼也若濟大水有舟楫也仲父不一言教寡人寡人之有耳將安聞道而得度哉（言何以自度得至於霸王哉）管子對曰君若將欲霸王舉大事乎則必從其本事矣桓公變躬遷席拱手而問曰敢問何謂其本管子對曰齊

國百姓公之本也人甚憂饑而稅斂重人甚懼死而刑政險人甚傷勞而上舉事不時公輕其稅斂則人不憂饑緩其刑政則人不懼死舉事以時則人不傷勞桓公曰寡人聞仲父之言此三者聞命矣不敢擅也將薦之先君不敢專擅自發此命將進之宗廟告先君而後行所謂以神道設教者也於是令百官有司削方墨筆方謂版牘也凡此欲書其所定令也明日皆朝於太廟之門朝定令於百吏因朝廟而定百吏之令也使稅者百一鍾假令百石而取一鍾孤幼不刑

澤梁時縱放人入不設禁關譏而不征市書而不賦書謂錄其名籍近者示之以忠信遠者示之以禮義行此數年而民歸之如流水此其後宋伐杞狄伐邢衛桓公不救裸體紉胸稱疾紉猶摩也自摩其胸若有所痛患也召管仲曰寡人有千歲之食而無百歲之壽今有疾病姑樂乎管子曰諾於是令之縣鍾磬之榱于元反榱所以嚴飾之陳歌舞竽瑟之樂日殺數十牛者數旬羣臣進諫曰宋伐杞狄伐邢衛君不可不救桓公曰寡人有千歲之食而無百歲之壽今又疾病

姑樂乎且彼非伐寡人之國也伐鄰國也子無事焉宋已取杞狄已拔邢衛矣桓公起行筍虡之閒管子從至大鐘之西桓公南面而立管仲北鄉對之大鐘鳴桓公視管仲曰樂夫仲父管子對曰此臣之所謂哀非樂也臣聞之古者之言樂於鐘磬之間者不如此言脫於口而令行乎天下（脫出也）游鐘磬之間而無四面兵革之憂令君之事言脫於口令不得行於天下在鐘磬之間而有四面兵革之憂此臣之所謂哀非樂也桓公曰善於

是伐鍾磬之縣伐謂斫斷也併歌舞之樂併除也宮中虛無人不令人掌守之桓公曰寡人以伐鍾磬之縣併歌舞之樂矣請問所始於國將為何行管子對曰宋伐杞狄伐邢衛而君之不救也臣請以慶以不救為是故慶之臣聞之諸侯爭於強者勿與分於強若救三國是分於強今君何不定三君之處哉三君既失國當定其居處也於是桓公曰諾因命以車百乘卒千人以緣陵封杞車百乘卒千人以夷儀封邢車五百乘卒五千人以楚丘封衛桓公曰寡人以定三君之居處矣今

又將何行管子對曰臣聞諸侯貪於利勿與分於利君何不發虎豹之皮文錦以使諸侯令諸侯以縵帛鹿皮報桓公曰諾於是以虎豹皮文錦使諸侯諸侯以縵帛鹿皮報則令固始行於天下矣此其後楚人攻宋鄭燒焫熯焚鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者不得復葺也令其人有喪雌雄失男女雌雄之偶居室如鳥鼠處穴要宋田夾塞兩川使水不得東流楚人又遮取宋田夾兩川築堤而壅塞之故水不得東流兩川東山之西水深滅垝垝敗蓋腓汴也牆也四百里而後可田

也楚欲吞宋鄭而畏齊曰思人衆兵強能害己者必齊也於是乎楚王號令於國中曰寡人之所明於人君者莫如桓公所賢於人臣者莫如管仲明其君而賢其臣寡人願事之既以其君臣為明賢故願事之誰能為我交齊者寡人不愛封侯之君焉於是楚國之賢士皆抱其重寶幣帛以事齊桓公之左右無不受重寶幣帛者於是桓公召管仲曰寡人聞之善人者人亦善之今楚王之善寡人一甚矣寡人不善將拂於道拂違也若不報善之是違於道也仲父何不

遂交楚哉管子對曰不可楚人攻宋鄭燒焫熯焚鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者不得復葺也令人有喪雌雄居室如鳥鼠處穴要宋田夾塞兩川使水不得東流東山之西水深滅埦四百里而後可田也楚欲吞宋鄭思人衆兵強而能害己者必齊也是故以文克齊以寶幣賂齊而齊自服故曰以文克齊而以武取宋鄭也楚取宋鄭而不知禁是失宋鄭也禁之則是又不信於楚也知失於內兵困於外非善舉也桓公曰善然則若何管子對曰請

興兵而南存宋鄭而令曰無攻楚言與楚王遇（冬會曰遇）至於遇上而以鄭城與宋水為請楚若許則是我以文令也楚若不許則遂以武令馬桓公曰善於是遂興兵而南存宋鄭與楚王遇於召陵之上而令於遇上曰毋貯粟毋曲隄無擅廢適子無置妾以為妻因以鄭城與宋水為請於楚楚人不許遂退七十里而舍使軍人城鄭南之地立百代城焉（取其雖百代而無敢毀者也）曰自此而北至於河者鄭自城之而楚不敢隳也東發宋田夾兩川使水

復東流而楚不敢塞也遂南伐及踰方城濟於汝水望汶山汶音岷岷山江水所從出南致楚越之君而西伐秦北伐狄東存晉公於南自伐秦而遂存晉於晉之南故曰東存北伐孤竹還存燕公兵車之會六乘車之會三九合諸侯反位已霸修鍾磬而復樂管子曰此臣之所謂樂也

霸言第二十三 謂此言足以成霸道 內言六

霸王之形象天則地謂象天明則地義化人易代謂美教化移風俗創制天下與之更始等列諸侯列爵惟五各得其宜賓屬四海以賓禮四夷以恩屬之

時匡天下時一會而正之大國小之曲國正之強國弱之重國輕之亂國并之并亂所以總其威權暴王殘之僇其罪卑其列維其民然後王之其王之凶暴者則殘滅之於國戮其首罪卑其爵列維持其人衆夫豐國之謂霸但自豐其國者霸也兼正之國之謂王兼能正他國者王夫王者有所獨明德共者不取也道同者不王也夫能王天下者必有獨見之明羣物之所不違若彼德與我共彼道與我同則不取而且不王夫爭天下者以威易危暴王之常也若以兵威易彼危亂此固暴王之常也非霸王之道也君人者有道有常道也霸王者有時必遇其時然後霸王國修而鄰國無道霸

王之資也我修而彼暴可以取 / 亂侮亡故曰資也夫國之存也鄰國有焉雖存而國小弱必事鄰國 / 以為安故曰鄰國有焉國之亡也鄰國有焉因其亡 / 而取之鄰國有事鄰國得焉鄰國有征伐之事因 / 而敗績故鄰國得焉鄰國有事鄰國亡焉或有征伐之事大勝 / 而多獲遂亡鄰國天下有事則聖王利也必 / 有非常之事然後 / 有非常之人國危則聖人知矣懷獨見之 / 明故先知夫先王所以王者資鄰國之舉不當也舉事皆當則 / 我無因為功舉而不當此鄰敵之所以得意也不當所以資 / 我故得意也夫欲用天下之權者必先布德諸侯諸侯懷德而歸欲 / 求無權其可得乎是故先王有所取有

所與所謂將欲取之必姑與之有所詘有所信所謂尺蠖之屈以求伸也然後能用天下之權妙於前四事故能用天下之權夫兵幸於權權幸於地兵幸在於有權權從在於得地幸猶勝也故諸侯之得地利者權從之失地利者權去之夫爭天下者必先爭人人惟邦本明大數者得人審小計者失人得天下之衆者王得其半者霸是故聖王卑禮以下天下之賢而王之均分以釣天下之衆而臣之既王有地均分其祿用此以引天下之衆故可得而臣之也故貴為天子富有天下而伐不謂貪者其大計存也得地均分可以臣彼地自利彼於我何貪

此其大計也以天下之財利天下之人以明威之振利天下之人還用天下之財於我無所減削更可以明威權之振所謂惠而不費者也合天下之權以遂德之行結諸侯之親合天下之權皆令在己權總則德遂德遂則親成也以姦佞之罪刑天下之心所謂懲一而勸百因天下之威以廣明王之伐明天下所欲亡而亡之則明王之伐自廣攻逆亂之國賞有功之勞封賢聖之德明一人之行而百姓定矣賞加一人而天下勸罰加一人而天下畏故曰明一人之行而百姓定矣夫先王取天下也術非術則無以取天下也術乎大德哉物利之謂也術可以取天下故曰大德然術之所歸在於令物得利也夫使

國常無患而名利並至者神聖也神聖則多所感致國在危亡而能壽者明聖也明聖則不失事機是故先王之所師者神聖也其所賞者明聖也賞謂樂訛也夫一言而壽國用其言故壽也不聽而國亡若此者大聖之言也夫明王之所輕者馬與玉其所重者政與軍若失主不然輕與人政而重予人馬輕予人軍而重與人玉重宮門之營而輕四竟之守所以削也夫權者神聖之所資也獨明者天下之利器也獨斷者微密之營壘也謂獨斷可以自營而即定故曰營壘此三者聖

人之所則也聖人畏微而愚人畏明聖人能知吉凶之先見故曰畏微愚人近火方知熱履氷乃知寒故曰畏明也聖人之憎惡也內愚人之憎惡也外聖人知心胸之姦謀故憎惡內愚人兵在頸方懼故憎惡外也聖人將動必知愚人至危易辭聖人之動必閻知愚者至危不知禍之將至尚有慢易之辭然後湯武之師起也聖人能輔時不能違時聖人能因時來輔成其事不能違時而立功不有桀紂之暴則無湯武之功知者善謀不如當時精時者日少而功多謀無主則困事無備則廢是以聖王務具其備而慎守其時以備待時以時興事時至而舉兵絕堅而攻國其兵起絕而又

堅利故能攻國破大而制地大本而小標標末也本大而末小則難崩埊近而攻遠所全之地近故能攻遠而有歸若高光之有關中河內也以大牽小以強使弱以衆致寡德利百姓威振天下令行諸侯而不拂近無不服遠無不聽夫明王為天下正理也修正理而動故能成天下之功也按強助弱按抑也圉暴止貪存亡定危繼絕世此天下之所載也德義如此故為天下所載諸侯之所與也與親也百姓之所利也是故天下王之天下樂推以為王知蓋天下繼最一世其繼敗續亡能成天下之功也材振四海王之佐也千乘之國得其守

諸侯可得而臣天下可得而有也萬乘之國失其守國非其國也天下皆理已獨亂國非其國也諸侯皆令皆從霸者之令已獨孤國非其國也鄰國皆險已獨易易平易不守禦之備也國非其國也此三者亡國之徵也夫國大而政小者國從其政小政賊國故國從其政國小而政大者國益大大政開國故國益大大而不為者復小大而不為則日損故復小強而不理者復弱強而不理則綱紀亂故復弱也衆而不理者復寡衆而不理則人散故欲寡貴而無禮者復賤貴而無禮則位奪故復賤也重而凌節者復輕重則凌節則威

喪故復輕富而驕肆者復貧富而驕肆則財竭故復貧也故觀國者觀君君為化主觀軍者觀將將為兵本觀備者觀野野有障塞則國不侵其君如明而非明也外明而內暗其將如賢而非賢也外賢而內愚其人如耕者而非耕也雖耕而鹵莽三守既失國非其國也三守謂明賢耕既失謂是而非地大而不為命曰土滿謂土廣而功狹也人衆而不理命曰人滿謂人多而政少兵威而不止命曰武滿所謂亢之為言也知進而不知退也三滿而不止國非其國也三滿不止敗亡立至地大而不耕非其地也地大不耕則無所獲卿貴而不臣非其卿也卿貴不臣化為

敵也謂卿大夫人衆而不親非其人也人衆不親欲亡者也夫無土而欲富者憂無土欲富猶緣木而求魚故憂也無德而欲王者危無德而王猶欲進而卻行故危施薄而求厚者孤施薄求厚人必不應故孤夫上夾而下苴苴包裹也上旣狹故為下所苞國小而都大者弑此二者常有篡弑之禍主尊臣卑上威下敬令行人服理之至也使天下兩天子天下不可理也一國而兩君一國不可理也一家而兩父一家不可理也凡此所謂兩權必爭亂之本也夫令不高不行不摶不聽摶聚也君命不高不聚而聽之堯舜之人非生而理也化之而理桀紂之人非

生而亂也（效之而亂）故理亂在上也夫霸王之所始也以人為本本理則國固本亂則國危故上明則下敬政平則人安士教和則兵勝敵使能則百事理親仁則上不危任賢則諸侯服霸王之形（說霸王之形容）德義勝之智謀勝之兵戰勝之地形勝之動作勝之故王之（有此五勝故可以王）夫善用國者因其大國之重以其勢小之因強國之權以其勢弱之因重國之形以其勢輕之（凡大強重皆國之盈盛者也然盛者有時而衰盈者有時而息故因其衰息之勢大者小之強者弱之重者輕之）強國衆合強以攻

弱以圖霸謂時強國衆多吾國雖強亦可圖霸強國少合小以攻大以圖王謂時強國既少我則合衆聚小以攻強大之國如此者可以圖王強國衆而言王勢者愚人之智也非言王之時強國少而施霸道者敗事之謀也非施霸之時夫神聖視天下之形知動靜之時視先後之稱知禍福之門強國衆先舉者危後舉者利強國衆先舉必為強者所圖故危強國少先舉者王後舉者亡戰國衆後舉可以霸戰國少先舉可以王夫王者之心方而不最心雖方直未為其最列不讓賢雖列爵位不讓賢俊賢不齒弟擇衆雖稱為賢無俊劣齒弟又非選

衆而舉也是貪大物也大物謂大寶之位有此數者是定貪大位之利而無得位之實也是以王之形大也不可以小數得夫先王之爭天下也以方心心方而最故可以爭天下也其立之也以整齊整而齊之故可立也其理之也以平易平而易之故可理立政出令用人道政令須合人心施爵祿用地道地道平而無私舉大事用天道心應天時然後可以舉大事是故先王之伐也伐逆不伐順伐險不伐易伐過不伐及伐其太過者四封之內以正使之以正使之則人無怨諸侯之會以權致之以權致之則不敢不來近而不服者以地患之侵削其地則自服遠而不聽者

以刑危之興師以征之一而伐之武也守一不移興師伐之此其武也服而舍之文也既服舍之綏之以德此其文也文武具滿德也唯文武諸功可以滿其德夫輕重強弱之形諸侯合則強孤則弱驥之材而百馬伐之驥必罷矣強最一伐而天下共之國必弱矣強國得之也以收小其失之也以恃強小國得之也以制節制度合節故得其失之也以離強離強則乖節者也故失夫國小大有謀強弱有形服近而強遠謂用強兵威遠國故曰強遠王國之形也合小以攻大敵國之形也以負海攻負海謂以蠻夷攻蠻夷蠻夷負海以

為固故曰負海中國之形也折節事強以避罪小國之形也自古以至今未嘗有先能作難違時易形以立功名者無有言無有此事常先作難違時易形無不敗者也夫欲臣伐君以臣伐君若湯武之於桀紂也正四海者不可以兵獨攻而取也謂當兼下事必先定謀慮便地形利權稱親與國視時而動王者之術也夫先王之伐也舉之必義用之必暴其用師必加於暴亂相形而知可謂相其亂亡之形量力而知攻攻得而知時是故先王之伐也必先戰而後攻先攻而後取地故善攻

者料衆以攻衆量我衆寡可敵彼衆然後攻餘倣此料食以攻食料備以攻備以衆攻衆衆存不攻彼衆存則我不能亡之故不攻以食攻食食存不攻以備攻備備存不攻釋實而攻虛知其實而避之釋堅而攻膬釋難而攻易夫摶國不在敦古在於合今時之宜摶聚也理世不在善攻在於權宜霸王不在成曲在於全大體夫舉失而國危刑過而權倒刑罰過理則權柄倒錯謀易而禍反謀事數易禍必反來計得而強信音申功得而名從權重而令行固其數也數猶理也夫爭強之國必先爭謀爭刑爭權先此三爭然後爭強令人主一

喜一怒者謀也謀得則喜謀失則怒令國一輕一重者刑也怒則刑重喜則刑輕令兵一進一退者權也權重則進權輕則退故精於謀則人主之願可得而令可行也精於刑則大國之地可奪強國之兵可圍也精於權則天下之兵可齊諸侯之君可朝也夫神聖視天下之刑知世之所謀知兵之所攻知地之所歸知令之所加矣夫兵攻所憎而利之此鄰國之所不親也兵攻所憎之國而以攻得為利德義不施鄰國必怨而不親權動所惡而實寡歸者強其威權既動移所惡而德義之實少為人所歸如此但強而已不能至霸王也

擅破一國強在後世者王令能專破一國常守其強傳之後世如此者王也擅破一國強在鄰國者亡既破一國不能守強令鄰國得之如此者亡也

問第二十四 謂為國所當察問者 內言七

凡立朝廷問有本紀所問之事必有根本綱紀爵授有德則大臣興義祿予有功則士輕死節上帥士以人之所戴則上下和上帥其士所為者皆人之所戴仰故上下和授事以能則人上功有能然後得事故人上功審刑當罪則人不易訟易猶交也所刑皆當其罪故人不交相訟無亂社稷宗廟則人有所宗社稷宗廟各得其正則人知所宗毋遺老忘親

則大臣不怨大臣非國老則君親令不遺忘故不怨舉知人急則衆不亂行此道也急謂困難也舉困難之事以示人則人不復行此道國有常經人知終始此霸王之術也國有常經則人知終始之所歸如此者霸王之術也然後問事事先大功先問大功則勞臣悅政自小始為政先小從微而至著問死事之孤其未有田宅者有乎未有則給與之死事孤謂死王事之子孫問少壯而未勝甲兵者幾何人知其數則預有所準問死事之寡其餼廩何如寡謂其妻餼廩言給其餼廩餼生食廩米粟之屬問國之有功大者何官之吏也問何官之吏欲知其材之所當問州之大夫也何里之士也問何州里欲知

其風俗所好尚令吏亦何以明之矣問吏所明欲知其優賞厚薄問刑論有常以行不可改也令其事之久留也何若罪既論決國有常科當奉而行之此不可改易者也令乃久留其事將如之何問五官有度制官都其有常斷令事之稽也何待官都謂總攝諸司者也五官既各有制度官都復自有常斷令乃稽其事而不行將何待乎問獨夫寡婦孤寡疾病者幾何人也知其人數當有所康餼問國之弃人何族之子弟也弃人謂有過不齒投之四裔者也問知其族欲有所收也問鄉之良家其所收養者幾何人矣良家謂善營生以致富者收養謂其人不能自存良家全活之知其所養之數欲有所復除也問邑之貧人債

而食者幾何家債而食謂從富者出息以供食知其家數欲有所矜免也問理園圃而食者幾何家人之開田而耕者幾何家士之身耕者幾何家問鄉之貧人何族之別也知從何族而別或從公族當有所收恤也問宗子之收昆弟者以貧從昆弟者幾何家以貧故從昆弟以求養者與之從者各有幾家也餘子仕而有田邑今入者幾何人謂收入其秩者子弟以孝聞於鄉里者幾何人餘子父母存不養而出離者幾何人出離謂父母在分居者士之有田而不使者幾何人吏惡何事不使謂不用其吏不惡此等當惡何事士之有田而不耕者

幾何人身何事既不耕此人身為何事君臣有位而未有田者幾何人外人之來從而未有田宅者幾何家國子弟之游於外者幾何人貧士之受責於大夫者幾何人貧士無資而被大夫責者有幾人官賤行書身士以家臣自代者幾何人其人居官乃賤自行文書身任士職輒以家臣自代亦須知其數也官承吏之無田餼而徒理事者幾何人承吏謂攝官無餼而空理事羣臣有位事官大夫者幾何人羣臣自有位事乃左官於大夫外人來游在大夫之家者幾何人外人謂外國人鄉子弟力田為人率者幾何人既自力田又能率人國子

弟之無上事衣食不節率子弟不田弋獵者幾何人既無上事乃率子弟不田農但弋獵男女不整齊亂鄉子弟者有乎謂不以禮交者問人之貸粟米有別券者幾何家別券謂分契也問國之伏利其可應人之急者幾何所也伏利謂貨利隱蔽不見若銅銀山及溝瀆可決而溉灌者人之所害於鄉里者何物也人之為害者害何物問士之有田宅身在陳列者幾何人餘子之勝甲兵有行伍者幾何人問男女有巧伎能利備用者幾何人能利備器之用處女操工事者幾何人能操女工之事謂綺繡之屬也冗國所開口而食者幾

何人言其不農作直開口仰食問一民有幾年之食也問兵車之計幾何乘也羣家馬軶家車者幾何乘羣家馬言直有馬軶家車言直有車相配以成乘處士修行足以教人可使帥衆莅百姓者幾何人士之急難可使者幾何人謂士之可以急難使者工之巧出足以利軍伍處可以修城郭補守備者幾何人其人既有技巧出用則能利軍居處則可以修城補備也城粟軍糧其可以行幾何年也行由經也城粟謂守城之粟軍糧謂出軍之糧二者可經幾年吏之急難可使者幾何人大夫疏器疏謂飾畫也甲兵兵車旌旗鼓鐃帷幕帥車之載幾

何乘載謂其車蓋　疏藏器疏畫而可以藏者　弓弩之張弓弩之可以張者　衣夾鈌鈌兩刃鈹也衣夾謂其衣也　鈎弦之造鈎弦所以挽弦　戈戟之緊緊謂其堅　强其厲何若其淬厲可用何如　其宜修而不修者故何視視比其器物宜修者於故物何比　而造修之官出器處器之具宜起而未起者何待出器謂可出用之器處器謂貯庫而為備者起謂其材所經日月可起用者也　鄉師車輜造修之具其繕何若輜謂車之有防蔽可以重載者　工尹伐材用毋於三時羣材乃植而造器定冬完良備用必足工尹工官之長三時謂春夏秋此時木方生植不堅故不可伐材其伐材必以冬也　人有餘兵詭陳之行

以慎國常方戰有餘兵不用且詭而陳之以為行伍當慎而聽命遵國之常令也時簡稽帥馬牛之肥膌其老而死者皆舉之軍之統帥常時簡稽考之以知其能不而有黙陟至於馬牛肥膌及老而死者皆舉之以知其數也其就山藪林澤食薦者幾何蔫草之美者出入死生之會幾何會謂合其數若夫城郭之厚薄溝壑之淺深門閭之尊卑宜修而不修者上必幾之幾察也君必察知之守備之伍器物不失其具淫雨而各有處藏器物遇雨不藏必致腐敗故當有藏處問兵官之吏國之豪士其急難足以先後者幾何人官吏國豪有急難可令之先後者當知其數相導前後曰先後

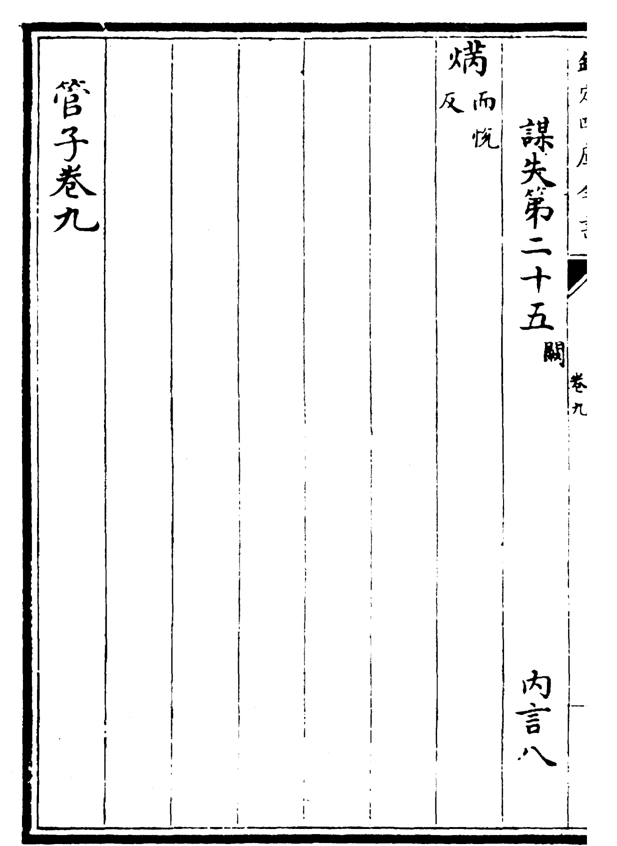
詩曰予曰有先後夫兵事者危物也不時而勝不義而得未為福也必合於時義然後為福失謀而敗國之危也慎謀乃保國問所以教選人者何事其教人及選人者問以何事欲知其勤且觀其材用也問執官都者其位事幾何年矣執官都之職者問其官位及執事并建立之年數所辟草萊有益於家邑者幾何矣所封表以益人之生利者何物也謂其事業最可以益人者遂封表以示之問知是何物也所築城郭修牆閉絕通道阨闕深防溝以益人之地守者何所也牆閉謂築牆有所遮閉雖通路而為防礙者絕塞之阨闕空之處亦當絕之凡此守地者所以省其功費故曰益地守

所捕盜賊除人害者幾何矣

制地君曰理國之道地德為首當制地之時君為此言故言曰法地以為政故曰地德為首君臣之禮地有高下君臣之禮也父子之親高地下覆下地上承父子之親也覆育萬人百貨出於地人得以生焉故曰覆育萬人官府之藏強兵保國城郭之險外應四極四極謂國之四鄙也自官府已下非地則無所容居具取之地凡此皆因地而成故曰具取之地而市者天地之財具也求天地之財不登山不入海於市求而得之故曰天地之財具而萬人之所和而利也和謂交易也萬人因市交易而得利正是道也言市正合道之理民荒無苛人盡地之職

一保其國欲理荒人無得苛虐但使盡地之職自然齊一而保國也各主異位毋使讒人亂普而德營九軍之親自君以下其位既異當各主之無使讒人交亂普靡其德如此則九軍之親自營也關者諸侯之陬隧也謂陬隅之道也而外財之門户也他國之財因之而入萬人之道行也謂因此出入明道以重告之當明道路之令再重而告之征於關者勿征於市征於關謂行商征於市者勿征於關征於市謂坐賈虛車勿索索虛車益其煩擾徒負勿入徒負貨既寡故勿令入其征以來遠人關征如此可以來遠人十六道同齊國凡有十六道皆置關並同此令身外事謹則聽其名謂出入於關者身之外事既謹而從令皆當聽

其名之虛偽也視其名視其色既知其名又須視其色之是非是其事稽其德既知其色又須是正其事以考合其德也以觀其外既知其德又觀其外以校量之則無敦於權人以困貌德敦猶厚也校察如此則權詐之人無以成其厚校察行則困厚姦非困而不生故曰以困貌德國則不惑行之職也國無姦人所以不惑凡此掌行者之職問於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德邊人失信故傷德也厚和構四國以順貌德敦厚而和可以構結四國四國之來皆以誠信故曰以順貌德后鄉四極既結四國然後向四極而撫安之令守法之官日行又令守法之官日行邊鄙無關塞度必明失經常其巡行之時必明其制度無得失於經常



謀失第二十五 闕　　内言八

熇而悅反

管子卷九

管子卷十

唐　房玄齡　註

戒第二十六　所以陳戒桓公　内言九

桓公將東游問於管仲曰我游猶軸轉斛言我之游必有所濟猶軸之轉載斛石南至琅邪司馬曰亦先王之游已何謂也春游而南行故司馬正令之為先王之游公未達其意故問管仲管仲對曰先王之游也春出原農事之不本者謂之游原察也農

事不依本務當原察之秋出補人之不足者謂之夕秋謂西成尚有不足者當補之夫師行而糧食其民者謂之亡師行無成功空費糧食如此者必亡從樂而不反者謂之荒先王有游夕之業於人無荒亡之行於身桓公退再拜命曰寶法也謂其法可寶也管仲復於桓公曰無翼而飛者聲也出言門庭千里必應故曰無翼而飛無根而固者情也同舟而濟胡越不患異心知其情也故曰無根而固無方而富者生也生全則萬方輻湊生盡則鴻毛不振故曰無方而富也莫知生所在故曰無方也公亦固情謹聲以嚴尊生言當固物

（情謹敬嚴為防禦以尊其生）此謂道之榮（謂此三者順道而光榮）桓公退再拜請若此言（若順也）管仲復於桓公曰任之重者莫如身（萬事萬行非身不舉故曰重任）塗之畏者莫如口（樞機之發榮辱之主故可畏也）期而遠者莫如年（殤夭日間期斷實寡故曰遠期也）以重任行畏塗至遠期唯君子乃能矣桓公退再拜之曰夫子數以此言者教寡人管仲對曰滋味動靜生之養也好惡喜怒哀樂生之變也聰明當物生之德也（非禮勿視聽故曰當物）是故聖人齊滋味而時動靜

所以養其生御正六氣之變所以循其變也六氣即好惡喜怒哀樂禁止聲色之淫所以成其德邪行亡乎體違言不存口體無邪行口言必順靜然定生聖也欲靜則生定如此者聖也仁從中出義從外作仁自心生故曰中出義因事斷故曰外作仁故不以天下為利義故不以天下為名若以天下為名利則非仁義也仁故不代王不以道輔君而代之王者非仁也義故七十而致政老而不致政貪冒者耳非義也是故聖人上德而下功尊道而賤物物謂名利之事道德當身故不以物惑身苟有道德豈名利之物能惑哉是故身在草

茅之中而無攝意（適德為量何懼之有）南面聽天下而無驕色（神器儻來何驕之有）如此而後可以為天下王所以謂德者不動而疾（德必冥通不動而疾）故不相告而知（不出戶牖以知天下）不為而成（無為而無不為）不召而至是德也（同聲相應同氣相求如此者可謂至德也）故天不動四時云下而萬物化（天常無為故曰不動然四時云下故萬物化云運動貌也）君不動政令陳下而萬功成（君亦常無為故曰不動然政令陳列而下故萬物成也）心不動使四肢耳目而萬物情（心亦當無為故曰不動然四肢耳目自心使萬物莫不得其情也）寡交多親謂之知人（以其知人故能交寡而親

多寡事成功謂之知用以其知用故能事寡而功成聞一言以貫萬物謂之知道以其知道故能聞一言而得物貫也多言而不當不如其寡也故曰狗不以善吠為良人不以多言為賢博學而不自反必有邪博學而不反修於其身心曼行者故必有邪行孝弟者仁之祖也仁從孝弟生故為仁祖忠信者交之慶也有忠信之心故能慶交友之善內不考孝弟言不仁外不正忠信言不友澤其四經而誦學者是亡其身者也四經謂詩書禮樂既無孝弟忠信空使四經流澤徒為誦學者即四經可以亡身也桓公明日弋在廪廪所以盛米粟禽鳥或多集焉故於此弋也管仲隰朋朝公望二子弛弓脫釬釬所

以杆弦而迎之曰今夫鴻鵠春北而秋南而不失其時夫唯有羽翼以通其意於天下乎今孤之不得意於天下非皆二子之憂也二子不能為羽翼所以當憂桓公再言二子不對桓公曰孤既言矣二子何不對乎管仲對曰今夫人患勞而上使不時人患饑而上重斂焉人患死而上急刑焉如此而又近有色親治容而遠有德疏賢俊雖鴻鵠之有翼濟大水之有舟楫也其將若君何不飛雖羽翼無益不濟雖舟楫徒施不聽雖讜言空設故曰其將若君何桓公蹵然逡遁管仲曰昔先王之理

人也蓋人有患勞而上使之以時則人不患勞也人患饑而上薄斂焉則人不患饑矣人患死而上寛刑焉則人不患死矣如此而近有德而逺有色則四封之内視君其猶父母邪四方之外歸君其猶流水乎公轂射援綏而乘自御管仲為左隰朋參乘朔月三日進二子於里官里官謂里尉也齊國之法舉賢必自里尉始故令里官進二子將旌别而用之再拜頓首曰孤之聞二子之言也耳加聰而視加明於孤不敢獨聽之薦之先祖謂陳其所言以薦祖廟管仲隰朋再拜頓首曰如

君之王也君能如此可以王也此非臣之言也君之教也此雖臣言必君用之然後成教故曰君之教於是管仲與桓公盟誓為令曰老弱勿刑參宥而後弊老弱犯罪者無即刑之必三寬宥而後斷罪三宥即周禮三宥一曰不識二曰過誤三曰惽耄也關幾而不征市征而不布布謂錢也即其物而征之不必分錢山林梁澤以時禁發而不征也獺祭魚然後入澤梁豺祭獸然後入山林草封澤鹽者之歸之也草封澤謂澤多草則積成封可用煮鹽者也其處既多鹽故歸者譬若市人言不設禁也譬若市人三年教人四年選賢以為長五年始興車踐乘遂南伐楚門傅施城施城楚城名謂附至其下北伐山

戎出冬蔥與戎菽布之天下山戎有冬葱戎菽令伐之故其物布天下戎菽胡豆

果三匡天子而九合諸侯

桓公外舍而不鼎饋外舍謂出宿於外不以鼎饋食言其饌不盛也中婦諸子

謂宮人盍不出從乎君將有行中婦諸子內宮之號君將有行何不出乎盍何不也

宮人皆出從公怒曰孰謂我有行者宮人曰賤妾聞

之中婦諸子公召中婦諸子曰女焉聞吾有行也對曰

妾人聞之君外舍而不鼎饋非有內憂必有外患今君

外舍而不鼎饋君非有內憂也妾是以知君之將有行

也公曰善此非吾所與女及也而言乃至焉言我本不與汝及此謀令汝言乃能至於此謂能知我謀也吾是以語女吾欲致諸侯而不至為之奈何我欲諸侯之至而乃不至令欲令其至如何乎中婦諸子曰自妾之身之不為人持接也為猶與也言妾身在深宮之中未嘗得出與人相持而接對未嘗得人之布織也意者更容不審耶宮中既少織紝之事又不得外人之布織言此者既昧於人事不當訪以軍謀蓋託不知以止君之行也故言更當容我思其不審之事明日管仲朝公告之管仲曰此聖人之言也君必行也謂中婦諸子止君不行此合聖人之言也令君行之

管仲寢疾桓公往問之曰仲父之疾甚矣若不可諱也不幸而不起此疾彼政我將安移之管仲未對桓公曰鮑叔之為人何如管仲對曰鮑叔君子也千乘之國不以其道予之不受也雖與千乘之國不以其道彼必不受雖然不可以為政其為人也好善而惡惡已甚已猶太也言憎惡惡人太甚見一惡終身不忘桓公曰然則孰可管仲對曰隰朋可朋之為人好上識而下問好上識謂好知遠大之事臣聞之以德予人者謂之仁以財予人者謂之良以善勝人者未有能服人者也

以善勝人人亦生勝己之心故不服以善養人者未有不服人者也於國有所不知政於家有所不知事必則朋乎若皆知之則事鍾於已將不勝任而敗朋能有所不知故可以移政且朋之為人也居其家不忘公門居公門不忘其家事君不二其心亦不忘其身舉齊國之幣握路家五十室其人不知也大仁也哉其朋乎握持也或有舉齊國之幣持與路旁之家五十室言其事大而且易顯此皆自有主司朋能不干預而強知此所謂於國有所不知政合於天地之無不容載故曰大仁哉其朋乎已公又問曰不幸而失仲父也二三大夫者其猶能以國寧乎管仲對曰君請

瞿已乎瞿已謂有所驚懼而問未止也鮑叔牙之為人也好直賔胥無之為人也好善寗戚之為人也能事孫在之為人也善言公曰此四子者其孰能一人之上也寡人并而臣之則其不以國寧何也言四子皆有超絶之材無人能過其上今吾併得臣之國尚不寧何也對曰鮑叔之為人好直而不能以國詘不能為國以屈其直也賔胥無之為人也好善而不能以國詘寗戚之為人能事而不能以足息寗戚善於農植貪於積聚不能知足而息也孫在之為人善言而不能以信默其所陳言既見信用尚不能默凡此四子皆矜能太過不能與時屈

仲故國不寧也臣聞之消息盈虛與百姓詘信然後能以國寧勿已者朋其可乎朋之為人也動必量力舉必量技言終喟然而歎曰天之生朋以為夷吾舌也其身死舌焉得生哉言朋亦將隨己早亡不得久理齊政故哀歎也以先知未然夷吾所以稱聖也管仲曰夫江黃之國近於楚為臣死乎二國既近於楚必臣於楚豈為齊臣而死乎君必歸之楚而寄之以二國歸楚若寄託然則楚不得為私而齊猶有望君不歸楚必私之私之而不救也則不可救之則亂自此始矣楚既私二國二國有難齊必不救一為不救則不可救此救彼不臣則構怨矣故曰亂自此始桓公曰

諸管仲又言曰東郭有狗嘊嘊旦暮欲齧我猳而不使也今夫易牙子之不能愛將安能愛君君必去之公曰諾東郭之狗喻易牙言其人殘忍同於狗矣猳謂以木連狗取聲為義即國家也言易牙終能亡國滅家此不當使必須去之也管子又言曰北郭有狗嘊嘊旦暮欲齧我猳而不使也今夫豎刁其身之不愛焉能愛君君必去之公曰諾管子又言曰西郭有狗嘊嘊旦暮欲齧我猳而不使也今夫衛公子開方去其千乘之太子而臣事君是所願也得於君者是將欲過其千乘也開方在衛當嗣君之位今弃而事齊

則所望不只千乘也其意必得齊國然後稱所望也君必去之桓公曰諾管子遂卒卒十月隰朋亦卒桓公去易牙豎刁衛公子開方五味不至於是乎復反易牙宮中亂復反豎刁利言卑辭不在側復反衛公子開方桓公內不量力外不量交而力伐四鄰公薨六子皆求立易牙與衛公子內與豎刁因共殺羣吏而立公子無虧故公死七日不歛九月不葬孝公奔宋宋襄公率諸侯以伐齊戰於甗大敗齊師殺公子無虧立孝公而還襄公立十三年桓公立四十

二年

地圖第二十七　短語一

凡兵主者必先審知地圖轘轅之險謂路形若轅而又轘曲緱氏東南有轘轅道是也濫車之水其水深渺能泛車名山通谷經川謂常川也陵陸丘阜之所在苴草林木蒲葦之所茂苴草謂其草深茂能有所覆藏道里之遠近城郭之大小名邑廢邑困殖之地困謂其地墝埆不可種藝殖謂壤田可播殖者也必盡知之凡此皆兵主所當知地形之出入相錯者盡藏之藏謂苞蘊在心然後可以行軍襲邑舉錯知先後不

失地利此地圖之常也人之衆寡士之精粗器之功苦盡知之此乃知形者也形謂兵之形知形不如知能知能不如知意故主兵必參具者也主明相知將能之謂參具明智能三者合故謂之參具故將出令發士期有日數矣宿定所征伐之國宿猶先也使羣臣大吏父兄便辟左右不能議成敗人主之任也事之成敗明王獨斷於心故其臣不能議論功勞行賞罰不敢蔽賢不敢蔽隱賢能有私行用貨財供給軍之求索言相室或用私財供軍所求若賓婁李牧之為也使百吏肅敬不敢解怠行邪以待君之

令相室之任也繕器械選練士為教服設教令使士服習連什伍使其什伍各相鈎連有所統屬徧知天下畜御機數此兵主之事也

衆患第二十八 短語二

太强亦有患太弱亦有患必衆於强弱之中自致於無患也

凡人主者猛毅則伐懦弱則殺猛毅者何也輕誅殺人之謂猛毅懦弱者何也重誅殺人之謂懦弱此皆有失彼此凡輕誅者殺不辜而重誅者失有辠故上殺不辜則道正者不安上失有罪則行邪者不變道正者不安則才能之人去亡行邪者不變則羣臣朋黨才能之人

去亡則宜有外難能士去亡必構鄰來伐故有外難也羣臣朋黨則宜有內亂羣臣朋黨則狗變為虎篡殺常因是生故有內亂也故曰猛毅者伐懦弱者殺也君之所以卑尊國之所以安危者莫要於兵故誅暴國必以兵禁辟民必以刑然則兵者外以誅暴內以禁邪故兵者尊主安國之經也不可廢也若夫世主則不然外不以兵而欲誅暴則地必虧矣無兵誅暴暴必內侵故地虧內不以刑而欲禁邪則國必亂矣無刑禁邪邪必上侵故國亂故凡用兵之計三驚當一至驚謂耀威示武能驚敵使懼如凡者三可當師之一至敵國

三至當一軍師之三至可當一軍之用三軍當一戰軍之三用可成一戰之功故一期之師十年之蓄積殫師行一期能盡十年之蓄積一戰之費累代之功盡傾國一戰能盡累代之功令交刃接兵而後利之則戰之自勝者也交刃接兵必卒喪刃折貨財空耗雖未被敵勝先己自勝攻城圍邑主人易子而食之析骸而爨之則攻之自拔者也主人食子爨骸攻者必智窮力竭財殫士喪城雖未攻先己自拔凡此皆庸主之師非善計者是以聖人小征而大匡不失天時不空地利用日維夢其數不出於計小征謂誅暴國大匡謂正天下既合天時又得地利用吉日穀吉夢其數從何而生皆出於計謀也故計必

先定而兵出於竟計未定而兵出於竟則戰之自敗攻之自毁者也得衆而不得其心則與獨行者同實不得其心則叛亡至故與獨行同實也兵不完利與無操者同實甲不堅密與俴者同實俴謂無甲單衣者弩不可以及遠與短兵同實射而不能中與無矢者同實中而不能入與無鏃者同實將徒人與俴者同實徒人謂無兵甲者俴單也人雖衆無兵甲則與單人同也短兵待遠矢與坐而待死者同實遠矢至短兵不能應則坐而受死也故凡兵有大論必先論其器論其士論其將論其主故曰器濫惡

不利者以其士子人也士不可用者以其將子人也將不知兵者以其主子人也主不積務於兵者以其國子人也故一器成往夫具而天下無戰心一器謂師之器其器既成敵往之夫又具則天下不敢生心與戰也二器成驚夫具而天下無守城二器謂軍之器其器既成驚敵之夫又具則天下不敢守城而禦也三器成游夫具而天下無聚衆三器謂一國之器其器既成游務之夫又具則天下之衆懼而自散也所謂無戰心者知戰必不勝故曰無戰心所謂無守城者知城必拔故曰無守城所謂無聚衆者知衆必散故曰無聚衆

短語三

制分第二十九

凡兵之所以先爭謂欲用兵所當先而爭爲者謂下事聖人賢士不爲愛尊爵有聖人賢士則以尊爵加之而不愛惜也道術知能不爲愛官職有道術智能則以官職加之巧使勇力不爲愛重祿聰耳明目不爲愛金財故伯夷叔齊非於死之日而後有名也其前行多修矣由前行多修故死後有名武王非於甲子之朝而後勝也其前政多善矣由前政多善故甲子之朝一戰大勝故小征千里徧知之小征謂以諸侯之衆有所征古者諸侯大國有五百里者今既舉衆而征已國與敵國皆當知之故徧知千里築堵之

牆十人之聚日五間之間謂私候之假令築一堵之牆或十人聚作主者猶日五候之況戎事之大可以不徧知哉大征徧知天下大征謂以天下之衆有所征伐天子以天下為家故徧知天下也日一間之散金財用聰明也夫動衆當令主者日一間候之其間候之也或散金財有所慕賞或用聰明度其不虞也故善用兵者無溝壘而有耳目溝壘防禦小耳目視聽遠兵不呼儆不苟聚不妄行不強進呼儆則敵人戒苟聚則衆不用無事徒聚衆必不用若周幽之偽烽也妄行則羣卒困強進則銳士挫故凡用兵者攻堅則軔軔牢固之名也所攻既堅則軔而難入乘瑕則神瑕謂虛脆也所乘既脆纑然瓦解就若神攻堅則

瑕者堅所攻雖堅能令脆者則以士卒堅強故也乘瑕則堅者瑕所乘雖脆卻為堅者則以士卒脆弱故也故堅其堅者瑕其瑕者謂強卒攻堅弱卒攻脆屠牛坦朝解九牛而刃可以莫鐵莫猶削也則刃游閒也刃游理閒故刃不斵故天道不行屈不足用兵者必順天道若及天道之不行必屈竭而不足從人事荒亂以十破百敵國人事既荒且亂故十可破百器備不行以半擊倍敵國器備不可施行故此雖半可以擊彼之倍故軍爭者不行於完城池行謂先覘之也欲以軍爭而行其城池彼則知而備之也有道者不行於無君覘彼無君亦恐知而有備故莫知其將至也既不先覘以潛襲所以不知其將至至而不可圍莫

知其將去也不可圍者必潛而近故不知其將去楚幕有烏之比去而不可止敵人雖衆不能止去既不可止雖衆何能止待治者所道富也治而未必富也有所待而治其道當然未必能富必知富之事然後能富富者所道強也而富未必強也富者其道當強而未必能強也必知強之數然後能強強者所道勝也而強未必勝也必知勝之理然後能勝勝者所道制也而勝未必制也必知制之分然後能制是故治國有器富國有事強國有數勝國有理制天下有分

君臣上第三十　短語四

為人君者修官上之道而不言其中（君在衆官之上但修此官上之道而已至於官中之事則有司存非所言也）為人臣者比官中之事而不言其外（此謂校次之也若言官外則為越職）君道不明則受令者疑權度不一則修義者惑民有疑惑貳豫之心而上不能匡則百姓之與間（間謂隔礙不通也人心有疑君不能正故其所與為多礙而不通也）猶揭表而令之止也（揭舉也表謂以木為標有所告示也既使舉於表又令止之是示不一也故以況人心之疑也）是故能象其道於國家加之於百姓而足以飾官化下

者明君也象法也謂能本道而立法能上盡言於主下致力於民而足以修義從令者忠臣也上惠其道下敦其業上下相希言相希准以為法也若望參表則邪者可知也參表謂立表所以參驗曲直吏嗇夫任事吏嗇夫謂檢束羣吏之官也若督郵之比也人嗇夫任教人嗇夫亦謂檢束百姓之官教在百姓論在不撓謂百姓有不從教論其罪罰不撓法以行私賞在信誠體之以君臣其誠也以守戰既賞信罰必君臣合體莫不至誠故入可以守城出可以野戰也如此則人嗇夫之事究矣吏嗇夫盡有訾程事律訾限也程准也事律謂每事據律而行也論法辟衡權斗斛文

劾不以私論而以事為正辟刑也文劾言據文而舉劾謂論法刑己下皆據事以為正不曲從其私也如此則吏嗇夫之事究矣人嗇夫成教吏嗇夫成律之後則雖有敦慤忠信者不得善也人嗇夫之教既成則人皆忠信故無有獨得善者也而戲豫怠傲者不得敗也吏嗇夫之律既成人皆懼法不敢為非雖有豫怠不得為敗也如此則人君之事究矣是故為人君者因其業謂因人嗇夫之業也乘其事謂乘吏嗇夫之事而稽之以度又以國之法度考此二者有善者賞之以列爵之尊田地之厚而民不慕也善自應賞故不善者不敢橫慕有過者罰之以廢亡之辱僇死之

刑而民不疾也（過自應罰故人不敢疾怨）殺生不違而民莫遺其親者（或罰而殺之或賞而生之皆不違其理則人知主德之有常不輕為去就故人不遺其親也）此唯上有明法而下有常事也

天有常象（懸象著明不改其貞）地有常形（山澤通氣不改其靜）人有常禮（尊君父卑臣子其儀不易）一設而不更此謂三常兼而一之人君之道也（人君無官兼統衆官故曰兼而一之）分而職之（各有司存）人臣之事也君失其道無以有其國臣失其事無以有其位然則上之畜下不妄而下之事上不虛矣上之畜下不妄則所出法

制度者明也下之事上不虛則循義從令者審也上明下審上下同德代相序也代更也謂上明下審更相序君不失其威下不曠其產而莫相德也君以威覆下下以產供上各有所恃故不相德是以上之人務德而下之人守節義禮成形於上而善下通於民則百姓上歸親於主而下盡力於農矣故曰君明相信五官肅士廉農愚商工愿則上下體上下各得其體也而外内別也民性因而三族制也三族謂農商工也言因上下有體内外有别故此三族各得其制也夫爲人君者廕德於人者也君者以德廕人爲人臣

者仰生於上者也臣者仰君而生為人上者量功而食之以足量其功之多少制禄以食之各得足也為人臣者受任而處之以教受任者必設教布政有均民足於產則國家豐實以勞受祿則民不幸生有勞者必待祿人則致死以立功不徼倖而偷生也刑罰不頗則下無怨心名正分明則民不惑於道刑名職分明則人於道不惑也道也者上之所以導民也是故道德出於君德從君出制令傳於相令因相傳事業程於官官各以其事業程於君也百姓之力也胥令而動者也胥視也視令而動則所舉不妄

是故人君也者無貴如其言君以言制下無言則下無所禀令故言最貴也人臣也者無愛如其力臣則宣力事君故其力最可愛也言下力上君言下於臣臣力上於君也而臣主之道畢矣是故主畫之相守之畫謂分別其所授事君既畫其事相則守而行之也相畫之官守之官畫之民役之官既畫之人則役力以行其事則又有符節印璽典法筴籍以相揆也符節印璽所以示其信也典法筴籍所以示之制也凡此可以考其真偽定其是非故曰以相揆也此明公道而滅姦偽之術也論材量能謀德而舉之謀知其德然後舉用之工之道也專意一心守職而不勞不以職事為勞苦下之事

也為人君者下及官中之事則有司不任下及官中之事則君奪臣職故有司不任也為人臣者上共專於上則人主失威臣當上供從君之命令乃專上之權故主失威是故有道之君正其德以莅民而不言智能聰明智能聰明者下之職也所以用智能聰明者上之道也謂用下之智能聰明上之人明其道下之人守其職上下之分不同任而復合為一體君為元首臣為股肱故曰一體是故知善人君也知善則謀慮深遠故可以為人君也身善人役也身善則材能可任故為人役也君身善則不公矣君身善則智淺故不公人也人君不公常惠於

賞而不忍於刑不公則不識理之正故惠賞而不忍刑也是國無法也治國無法則民朋黨而下比飾巧以成其私法制有常則民不散而上合竭情以納其忠是以不言智能而順事治國患解大臣之任也不言於聰明而善人舉姦偽誅視聽者衆也是以為人君者坐萬物之原而官諸生之職者也謂授諸生之官而任之職也生謂知學之士也以選賢論材而待之以法舉而得其人坐而收其福不可勝收也得人則福多故不可勝收官不勝任奔走而奉其敗事不可勝救也不勝任則敗廣故不可勝救

而國未嘗乏於勝任之士上之明適不足以知之是以明君審知勝任之臣者也故曰主道得賢材遂百姓治治亂在主而已矣故曰主身者正德之本也官治者耳目之制也官禀君命而後行若耳目待上制而後用故曰官者耳目之制身立而民化德正而官治治官化民其要在上是故君子不求於民立身正德而已是以上及下之事謂之矯及猶預也矯偽也上預下事則偽有餘而實不足也下及上之事謂之勝下預上事則威權勝君故也為上而矯悖也為下而勝逆也國家有悖逆反迕之行迕背有土主民

者失其紀也

是故別交正分之謂理（別上下之交正君臣之分）順理而不失之謂道道德定而民有軌矣有道之君者善明設法而不以私防者也而無道之君既已設法則舍法而行私者也為人上者釋法而行私則為人臣者援私以為公公道不違則是私道不違者也（臣之所以為公者乃是私也名曰不違公道便是不違私道也）行公道而託其私焉寑久而不知姦心得無積乎（既久行私而不知則是姦心之積也故言姦心豈復無積乎）姦心之積也其大者有侵

偏殺上之禍其小者有比周內爭之亂此其所以然者由主德不立而國無常法也主德不立則婦人能食其意君意委曲隨於女謁若食之充口故曰婦人能食其意國無常法則大臣敢侵其勢大臣假於女之能以規主情假因也因女之能食主意以規度主之情也婦人嬖寵假於男之知以援外權婦人既得君之嬖寵又因大臣之智以引其外權則何為而不成也於是乎外夫人而危太子女寵既隆又挾大臣之助故夫人被外太子見危兵亂內作以召外寇此危君之徵也是故有道之君上有五官以牧其民則衆不敢踰軌而

行矣下有五横以揆其官則有司不敢離法而使矣横謂糺察之官得入人罪者也五官各有其横曰五横朝有定度衡儀以尊主位衡正衣服緷絻盡有法度緷絻古衮冕字則君體法而立矣體猶依也君據法而出令有司奉命而行事百姓順上而成俗著久而為常著明而且久積習而為常也犯俗離教者衆共姦之衆以離教為姦而罪之也則為上者佚矣天子出令於天下諸侯受令於天子大夫受令於君子受令於父母下聽其上弟聽其兄此至順矣衡石一稱斗斛一量丈尺一綧制所謂同律度量衡也

縛古准字准節律度量也謂丈尺各有准限也戈兵一度書同名車同軌此至正也從順獨逆從正獨辟此猶夜有求而得火也衆皆從順而有獨逆者衆皆從正而有獨辟者必為順正者所伏也姦偽之人無所伏矣此先王之所以一民心也是故天子有善讓德於天諸侯有善慶之於天子諸侯有善讓於天子而慶也大夫有善納之於君民有善本於父慶之於長老此道法之所從來是治本也道法以讓為主是故歲一言者君也謂正歲之朝布之縣象時省者相也月稽者官也務四支之力修耕農之業以待令者庶人

也是故百姓量其力於父兄之間聽其言於君臣之義而官論其德能而待之謂百吏之官各論其德能以待君命大夫比官中之事不言其外而相為常具以給之具論衆官之法制也相總要者相無常官所以總統百吏之要官謀士量實義美匡請所疑士事也官各謀其職事也又當量實宜其有美善者用匡於所疑必陳而請之也而君發其明府之法瑞以稽之府謂百吏所居之官曹也立府必有明法故曰明府之法瑞君所與臣為信者珪璧之屬也又必合其瑞以考之也立三階之上南面而受要君之路寢前有三階要謂百吏之目也是以上有餘日上唯受要故有餘日而官勝其任各理其職故能勝任

時令不淫而百姓肅給（言其敬而供上）唯此上有法制下有分職也

道者誠人之姓也非在人也（姓生也言道立人之生人之所從出故非在人）而聖王明君善知而道之者也（道猶言也聖王善知道理故言而相告也）是故治民有常道而生財有常法道也者萬物之要也為人君者執要而待之則下雖有姦偽之心不敢殺也（不敢殺君）夫道者虛設（道無形而善應故曰虛設）其人在則通其人亡則塞者也非兹是無以理人非兹是無以生財（前兹是謂其道）民治財

育其福歸於上是以知明君之重道法而輕其國也得道之真以理身緒餘以理國家故重道而輕國故君一國者其道君之也道可謂君故君一國王天下者其道王之也道可王故王天下大王天下小君一國其道臨之也其道足以臨國與天下也是以其所欲者能得諸民君之所欲人則順之令得其所惡者能除諸民君之所惡亦順之而除所欲者能得諸民故賢材遂所惡者能除諸民故姦偽省如治之於金陶之於埴制在工也廢置之由君若金埴之由工也是故將與之惠厚不能供謂欲與人雖有惠厚之意財不能供將殺之嚴

威不能振謂欲殺人以致其理然而嚴威銷縮不能振起也嚴威不能振惠厚不能供聲實有閒也或有聲無實或有實無聲聲實閒礙故不供不振也有善者不留其賞故民不私其利善必得賞私利何為有過者不宿其罰故民不疾其威宿猶停也罰得其過則人不疾其威疾怨也威罰之制無踰於民因人所欲罰而罰之故不踰於人也則人歸親於上矣如天雨然澤下尺生上尺澤從上降潤有一尺則苗從下生上引一尺澤下降苗上引猶君恩下流人心上就也是以官人不官事人不事獨立而無稽者人主之位也君者與人之官而不自官授人之事而不自事獨立於無過之地臣下莫得而稽之如此者人主之位也

先王之在天下也民比之神明之德先王善牧之於民者也夫民別而聽之則愚（別而聽之則各信其一方暗莫之發故愚）合而聽之則聖（合而聽之則得失相輔可否相濟芻蕘之言賢聖不能易故聖也）雖有湯武之德復合於市人之言是以明君順人心安情性而發於衆心之所聚（聚謂同所歸湊）是以令出而不稽（稽留也）刑設而不用（人不犯法無所用刑）故先王善與民為一體（以百姓心為心故曰一體）與民為一體則是以國守國以民守民也（一國同一意萬人同一心）然則民不便為非矣（為非則失利故不便）雖有明君百步之外聽而不

聞耳聽有所極間之堵牆窺而不見也目視有所窮而名為明君者君善用其臣臣善納其忠也君能善用臣能善納則何聽而不聞何視而不見耳目不壅非明而何也信以繼信善以傳善君信而臣繼之君善而臣傳之是以四海之內可得而治是以明君之舉其下也盡知其短長知其所不能益若任之以事夫任人以事者必擇其可否君之舉臣亦猶是也賢人之臣其主也盡知短長與身力之所不至謂知君之短長及其身力所不至也若量能而授官夫授人官者亦擇其可否臣之擇事亦猶是也上以此畜下擇其可畜而畜之下以此事上擇其可事而事之上下交期

於正君有賢臣臣有令主欲求不正其可得乎則百姓男女皆與治焉君臣正則百姓無自為淫僻也

管子卷十

謹案卷八第七頁後七行世法文武之遠迹以成

其名合羣國比校民之有道者按國語迹作績

國作變

第八頁後四行五家為軌軌有長刊本軌訛軌據

國語改

第八頁後五行五鄉一帥刊本五訛三據後文及

國語改

第十頁後八行服牛軺馬據國語軺當作軺

第十六頁前七行屬退而修連連退而修鄉按國語連並作縣

第十七頁後一行又游士八千人據國語八千當作八十

第十八頁前七行渠彌於有階刋本彌訛瀰據上文改

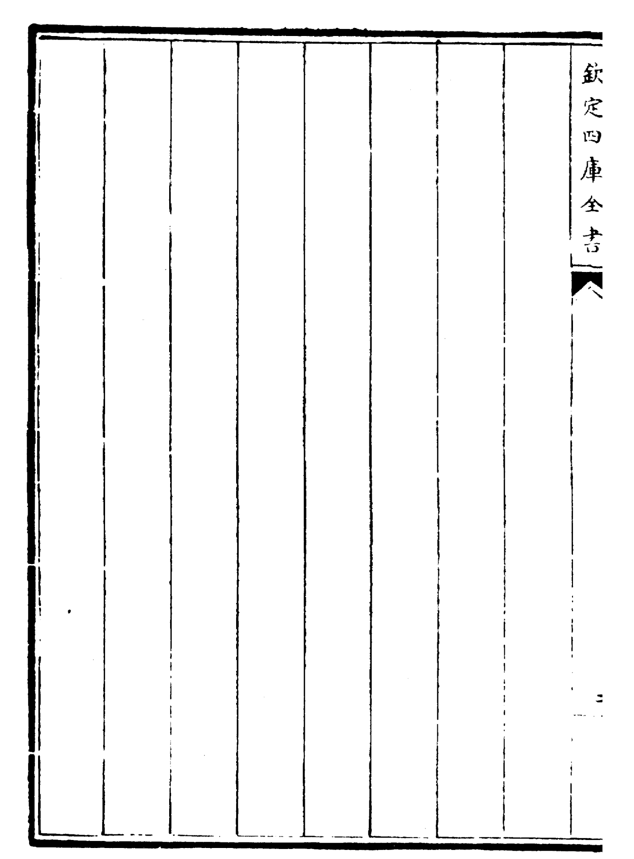
第二十頁前六行握粟而筮者屢中刋本筮訛筮今改

第二十二頁前一行通齊國之魚鹽東萊據國語

東萊上脫於字

第二十二頁前五行所以示勸於國中也按國語

勸作權





總校官庶吉士臣侍朝
校對官檢討臣王鍾健
謄録監生臣王心仁